

**AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
PENGADAAN BAHAN BAKU DALAM PENINGKATAN
PRODUKTIVITAS TEBU
(Studi Kasus di Pabrik Gula Kebon Agung Malang)**

**Oleh:
Toufan Dharmawan**

**Dosen Pembimbing:
Dr. Bambang Hariadi, M.Ec., CPA., Ak., CA.**

Universitas Brawijaya, Jl. MT. Haryono 165, Malang

Email: toufan.dharmawan@gmail.com

Abstraksi

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pencapaian tujuan atas kebijakan dan prosedur pengadaan bahan baku (tebu) di Pabrik Gula Kebon Agung. Metode penelitian dalam skripsi ini adalah studi kasus dengan metode deskriptif. Data yang diperoleh dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penilaian efektivitas pengadaan bahan baku (tebu) dianalisis dan dievaluasi dengan membandingkan *criteria*, *causes*, *effect* dan juga memberikan rekomendasi dari hasil analisis. Berdasarkan analisis dengan audit operasional atas efektivitas dalam pengadaan bahan baku (tebu) yang telah dilakukan, fungsi tebu rakyat (TR), pelayanan petani, tebu sendiri (TS), taksasi produksi, pengamanan produksi, distribusi surat perintah tebang angkut (SPTA), dan penerimaan tebu di emplasemen berjalan dengan efektif. Tapi pada fungsi tebang angkut oleh pabrik gula berjalan tidak efektif.

Kata Kunci: Audit operasional, efektivitas, pengadaan bahan baku (tebu)

Abstract

This research aims to determine the effectiveness of achieving the objectives of policies and procedures for raw materials procurement (sugar cane) in Kebon Agung Sugar Factory. The research method in this minor thesis is a case study with descriptive method. Data were obtained by interview, observation and documentation. Evaluate the effectiveness of the raw material procurement (sugarcane) were analyzed and evaluated by comparing the criteria, causes, effects and also giving recommendations base on the result of analysis. Based on the result of analysis through the operational audit of the effectiveness in the raw materials procurement (sugar cane) that has been done, the function of public sugarcane (TR), service farmers, company sugarcane (TS), assessed the production, safeguarding production, distribution of warrant logging transport (SPTA), and acceptance of sugarcane in the emplacement run effective. But the logging function of logging transport by sugar mills run ineffective.

Key word: Operational audit, effectiveness, and raw materials procurement (sugar cane)

PENDAHULUAN

Sekarang ini, kebutuhan akan bahan-bahan pokok terutama gula dalam perindustrian makanan ataupun penggunaan setiap hari bagi keluarga sangat tinggi. Berkembangnya industri makanan serta kebutuhan sehari-hari yang semakin tinggi membuat produsen gula berusaha meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dengan kapasitas produksi gula yang besar untuk mencukupi kebutuhan pasar tentunya membutuhkan bahan baku yang baik dalam kualitas dan pengadaannya guna perusahaan dapat beroperasi dengan efektif.

Pengadaan bahan baku yang baik terutama untuk pabrik gula yang dimana perusahaan beroperasi secara musiman karena menunggu musim panen tanaman tebu, maka dari itu perusahaan harus memaksimalkan pengadaan bahan baku (tebu) perusahaan untuk menghasilkan produksi yang efektif. Efektivitas pada pelaksanaan pengadaan bahan baku merupakan hal yang perlu diperhatikan perusahaan agar tebu yang telah siap untuk dipanen dan dikirim ke bagian produksi dapat diproses secara maksimal dan menghasilkan output yang memuaskan sesuai dengan target manajemen. Dengan begitu produksi perusahaan dapat bekerja secara maksimal.

Tebu merupakan bahan utama yang dibutuhkan oleh pabrik gula, mencari bahan baku tersebut tentunya melalui petani tebu yang menanam tebu dan ketika menghasilkan tebu yang tepat untuk produksi maka perusahaan akan membeli tebu tersebut menjadi bahan baku produksi yang kemudian diolah menjadi gula kristal atau produk dari tebu lainnya. Selain kebijakan perusahaan akan pelaksanaan pengadaan bahan baku gula, faktor petani menjadi sangat penting guna menghasilkan panen tebu yang melimpah dan berkualitas baik yang kemudian kedua pihak dari perusahaan maupun petani memperoleh manfaat.

Permasalahan umumnya dialami oleh industri gula meliputi *on-farm* dan *off-farm*. Disisi *on-farm* masalah yang cukup menonjol adalah rendahnya tingkat produktifitas gula yang saat ini hanya mencapai kisaran 6 ton/ha, disamping masalah ketersediaan lahan di Jawa yang tergeser oleh komoditi lain dan alih fungsi lahan. Sementara di luar pulau Jawa, dengan adanya otonomi daerah ketersediaan areal untuk pengembangan pabrik-pabrik baru terkendala oleh sulitnya proses penguasaan lahan (Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia, No: 11/M-IND/PER/1/2010).

Perusahaan memiliki kegiatan operasional yang didalamnya terdapat fungsi-fungsi yang menjalankan aktivitas operasi perusahaan. Fungsi pengadaan bahan baku menjadi fungsi penting dalam jalannya operasional, dibutuhkan penilaian efektivitas pengadaan bahan baku untuk memaksimalkan kegiatan operasional perusahaan. Menurut Mahmudi (2005:92), efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, dengan makin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.

Dalam menjalankan pelaksanaan pengadaan bahan baku, diterapkan standar pengadaan bahan baku dalam memperoleh dan mendistribusi tebu serta menghasilkan produk dengan tepat agar fungsi pengadaan bahan baku sejalan dengan tujuan perusahaan, menurut Mulyadi (1986:118), bahan baku adalah bahan yang membentuk bagian integral produk jadi. Bahan baku yang diolah dalam perusahaan dapat diperoleh dari pembelian lokal, pembelian impor atau dari pengolahan sendiri.

Menurut Tunggal (2003:10), audit operasional diartikan sebagai suatu penilaian dari organisasi manajemen efektivitas dan efisiensi dari suatu perusahaan, departemen, atau setiap entitas dan subentitas yang dapat diaudit. Dengan begitu pelaksanaan pengadaan bahan baku perusahaan dapat dikontrol dengan melihat kebijakan perusahaan atas pengadaan bahan baku dalam menjaga efektivitas atas pengadaan bahan baku tersebut.

Penulis memilih lokasi studi kasus di Pabrik Gula Kebon Agung Malang, karena perkembangan kebutuhan atas konsumsi gula nasional. Produksi tebu di Kabupaten Malang juga mengalami peningkatan dari 4.500 *Ton cane perday* (TCD) menjadi 10.000 TCD, peningkatan tersebut terjadi pada area kerja PG Kebon Agung (<http://agro.kemenperin.go.id/1721-Peningkatan-Produksi-Gula-di-Malang>). Pemenuhan kebutuhan akan produk gula perusahaan sangat besar sehingga membutuhkan pengadaan bahan baku yang tepat untuk memaksimalkan kegiatan produksi perusahaan dan kemudian dapat memenuhi tujuan yang telah ditentukan oleh manajemen perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dan latar belakang mengenai pentingnya audit manajemen untuk menilai efektivitas pengadaan bahan baku gula pada perusahaan PG Kebon Agung Malang, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS PENGADAAN BAHAN BAKU DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS TEBU (STUDI KASUS PADA PG KEBON AGUNG MALANG)”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka adapun rumusan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah pelaksanaan pengadaan bahan baku PG Kebon Agung Malang telah berjalan dengan efektif?
2. Apa saja hambatan/kelemahan yang muncul dalam pelaksanaan pengadaan bahan baku pada PG Kebon Agung Malang?
3. Apa alternatif perbaikan yang perlu dilakukan perusahaan dalam kegiatan pengadaan bahan baku pada PG Kebon Agung Malang?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun diatas, maka tujuan yang diharapkan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis apakah pelaksanaan pengadaan bahan baku pada PG Kebon Agung Malang telah berjalan dengan efektif.
2. Untuk mengidentifikasi hambatan/kelemahan dan memberikan rekomendasi perbaikan atas kelemahan yang telah ditemukan dalam pelaksanaan pengadaan bahan baku pada PG Kebon Agung Malang.
3. Untuk memberikan alternatif perbaikan yang perlu dilakukan dalam kegiatan pengadaan bahan baku pada PG Kebon Agung Malang.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Audit Operasional

- a. Menurut Bhayangkara (2008:177) berpendapat bahwa:

“Audit operasional melakukan penilaian terhadap keseluruhan fungsi produksi dan operasi untuk menentukan apakah fungsi ini telah berjalan dengan memuaskan (ekonomis, efektif dan efisien).”

- b. Menurut Agoes (2004:10) menyatakan bahwa:

“Audit operasional adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.”

- c. Menurut Mulyadi (2002:32) berpendapat bahwa:

“Audit operasional merupakan review secara sistematis kegiatan organisasi atau bagian daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu.”

- d. Menurut Arens dan Loebbecke (1984:2) menyatakan bahwa:

“Pemeriksaan operasional adalah suatu tinjauan terhadap setiap bagian dari prosedur operasi dan

metode-metode suatu organisasi dengan tujuan untuk menilai ketepatangunaan (efficiency) dan keberhasilannya (effectiveness).”

Berdasarkan pendapat-pendapat dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa audit operasional merupakan kegiatan evaluasi dari aktivitas-aktivitas atas operasi perusahaan guna menemukan masalah serta memberikan rekomendasi atas masalah yang ditemukan. Dengan begitu efisiensi dan efektivitas dalam operasional perusahaan dapat berjalan sesuai dengan tujuan manajemen perusahaan.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang dilakukan dengan melakukan observasi mendalam. Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus atau lapangan merupakan penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subyek yang diteliti, serta interaksinya dengan lingkungan.

Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder:

1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2008:62) bahwa data primer adalah sumber data yang langsung memberikan jawaban kepada pengumpul data. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Husein Umar, 2008:42). Data ini meliputi seluruh data dalam area kegiatan pengadaan bahan baku.

2. Data Sekunder

Menurut Sonny Sumarsono (2004:69) bahwa data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti. Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram (Husein Umar, 2008:42).

Teknik pengumpulan data

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang akan dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Wawancara

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2012:231), wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui

Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Menurut Stainback dalam Sugiyono (2012:232), jadi dengan wawancara, peneliti akan mengetahui hal hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak dapat ditemukan melalui observasi.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara mengenai pelaksanaan pengadaan bahan baku (tebu) di PG Kebon Agung. Proses wawancara dilakukan dengan cara bertemu (*face to face*) dengan narasumber melalui tanya jawab dengan alat pencatatan manual dalam memperoleh informasi. Hasil wawancara dicatat, diolah, dan dianalisis oleh peneliti untuk menghasilkan informasi yang terverifikasi oleh narasumber.

Peneliti melakukan wawancara ke bagian Tebu Rakyat (TR), Tebang Angkut (TA), dan Tebu Sendiri (TS). Yaitu dengan Bapak Bambang Triyono sebagai Kasi TR Malang Utara, Bapak Agus sebagai Kasubsi TA, dan Bapak Khairani sebagai Kasubsi TS.

2. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2012:240), dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya karya monumental dari seseorang. Dokumen yang didapatkan oleh peneliti antara lain:

- Struktur Organisasi PG Kebon Agung.
- *Standard Operational Procedure* (SOP) Tebu Rakyat (TR), Tebang Angkut (TA), dan Tebu Sendiri (TS).
- Hasil wawancara dengan Kasi TR Malang Utara.
- Hasil wawancara dengan Kasubsi Tebang Angkut.
- Hasil wawancara dengan Kassubsi Tebu Sendiri.
- Forum Tebu Kemitraan (FTK) rapat koordinasi persiapan giling PG Kebon Agung Musim Giling 2015.
- Permen Perindustrian No. 11 Tahun 2010 tentang peta panduan (*Road Map*) pengembangan klaster industri gula.

3. Observasi

Menurut Faisal dalam Sugiyono (2012:226), observasi ialah mengklasifikasikan observasi berpartisipasi (*participant observation*), observasi yang secara terang-terangan dan tersamar (*overt observation* dan *covert observation*), dan observasi yang tak berstruktur (*unstructured observation*). Peneliti menggunakan observasi yang secara terang-terangan dan tersamar. Menurut Sugiyono (2012:228), dalam hal ini, peneliti melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa telah dilakukan penelitian. Tapi pada suatu saat peneliti juga tidak terus terang atau tersamar dalam observasi.

Teknik Analisis Data

Bodgan dalam Sugiyono (2012:244), menyatakan bahwa, analisis data ialah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang di peroleh dari wawancara, catatan lapangan dan data data lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya diinformasikan kepada oang lain.

Analisis data yang dilakukan menggunakan tahapan audit manajemen menurut Bhayangkara (2008:10), yaitu:

1. Tahap *Survey* Pendahuluan

Tahap *survey* pendahuluan bertujuan untuk memperoleh informasi umum dan informasi latar belakang dalam waktu yang relatif singkat mengenai semua aspek yang berhubungan dengan organisasi, aktivitas, program atau sistem dari entitas yang diperiksa. Pada tahapan ini dilakukan di PG Kebon Agung terkait pelaksanaan pengadaan bahan baku untuk mendapatkan informasi yang kemudian diolah dan dianalisis dalam melihat gambaram umum pelaksanaan pengadaan bahan baku perusahaan serta menemukan dan memberi saran terhadap kelemahan yang ditemukan peneliti. Beberapa informasi yang diperoleh diantaranya:

1. Sejarah PT Kebon Agung, Visi dan Misi PT Kebon Agung, Struktur Organisasi, dan *Job Description* Jabatan.
2. Pelaksanaan Pengadaan Bahan Baku Gula (Tebu):
 - a. Tebu Rakyat (TR).
 - b. Tebu Sendiri (TS).
 - c. Tebang dan Angkut (TA).

2. Tahap *Review* dan Pengujian Terhadap Sistem Pengendalian

Tahap *review* dan pengujian terhadap sistem pengendalian manajemen bertujuan untuk memperoleh bukti-bukti atas ketiga elemen atas sasaran pemeriksaan sementara guna menentukan apakah sasaran pemeriksaan sementara dapat diubah menjadi sasaran pemeriksaan yang sesungguhnya. Selain itu juga untuk memastikan bahwa bukti yang diperoleh dari perusahaan adalah kompeten jika audit diperluas ke dalam pemeriksaan terinci (*detail examination*). Review dan pengujian sistem pengendalian dapat dilaksanakan, diantaranya:

- a. Melakukan tindak lanjut terhadap hasil wawancara dengan Bapak Bambang Triyono sebagai Kasi TR Malang Utara, Bapak Agus sebagai Kasubsi TA, dan Bapak Khairani sebagai Kasubsi TS.
- b. Melakukan tindak lanjut terhadap data *Standard Operational Procedure* (SOP) dan Forum Temu Kemitraan (FTK) dengan Hasil wawancara yang dilakukan peneliti.

3. Tahap Pemeriksaan Terinci

Pada tahap ini, teknik-teknik pemeriksaan guna memperoleh bukti sangatlah menentukan baik tidaknya pelaksanaan terinci. Bukti pemeriksaan adalah fakta atau informasi yang digunakan untuk mencapai kesimpulan atas sasaran pemeriksaan. Sasaran pemeriksaan adalah merupakan pertanyaan ataupun hipotesis yang ada dalam benak pemeriksa yang memerlukan jawaban atau pembuktian. Lebih lanjut, sasaran pemeriksaan dapat dibagi menjadi tiga elemen penting, yaitu:

a. *Criteria*

Merupakan pedoman bagaimana seharusnya para individu dalam organisasi melakukan aktivitasnya sebagai pertanggungjawaban atas wewenang yang dilimpahkannya. *Criteria* digunakan sebagai tolak ukur. Dengan *criteria* penulis dapat menetapkan apakah suatu kondisi itu menyimpang atau tidak. Jika belum terdapat *criteria*, maka dapat dilihat dari standar auditnya, yaitu:

1. Tercapainya program yang ditetapkan oleh perusahaan pada awal periode yang meliputi seluruh aspek Pengadaan bahan baku yang selanjutnya dibandingkan dengan kinerjanya.
2. Ketaatan perusahaan pada prosedur, program-program kerja atau keselarasan antara proses yang dijalankan dengan rencana yang dibuat.

b. *Causes*

Merupakan tindakan yang digunakan untuk mencari penyebab adanya inefektivitas dan inefisiensi berdasarkan komponen atau area pengadaan bahan baku yang diaudit oleh peneliti. Semua aktivitas akan dibandingkan dengan *criteria* sehingga akan diketahui apakah *criteria* yang ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya telah berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Jika tidak, dapat menimbulkan dua persepsi yang berbeda yaitu penyebab positif dan penyebab negatif.

1. Positif, yaitu akibat yang bersifat ekonomis, efektif dan efisien
2. Negatif, yaitu akibat yang bersifat pemborosan, tidak efektif dan tidak efisien.

c. *Effect*

Effect atau akibat merupakan hasil pengukuran atau perbandingan dari perbedaan aktivitas antara *causes* dengan *criteria* dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan. Akibat yang berasal dari penyebab positif dapat menguntungkan perusahaan sedangkan akibat yang berasal dari penyebab negatif akan dapat merugikan perusahaan.

d. Rekomendasi

Rekomendasi adalah pernyataan pemeriksa tentang apa yang seharusnya dilakukan suatu fungsi yang diperiksa dengan tujuan

perbaikan kinerja pengadaan bahan baku perusahaan dimasa yang akan datang. Rekomendasi merupakan saran pemecahan atas masalah yang dialami perusahaan dengan harapan perusahaan dapat mengatasi inefisiensi pelaksanaan pengadaan bahan baku dan mempertahankan prestasi serta fungsi yang sudah baik dalam perusahaan.

4. Tahap Pelaporan

Pada pelaporan audit manajemen haruslah melaporkan semua temuan yang ada guna upaya peningkatan pelaksanaan program pengadaan bahan baku yang efektif. Walaupun sebagian besar pelaporan berbeda penyajiannya namun pada dasarnya memiliki tujuan yang sama, yaitu:

- a. Untuk mengambil kesimpulan atas saran pemeriksaan yang telah dilakukan sehingga pihak ketiga dapat memahami dan menerima laporan yang telah dirumuskan
- b. Untuk meningkatkan dan memperbaiki kondisi yang ada di perusahaan pada saat pemeriksaan dilakukan. Didalamnya juga harus terdapat tindakan-tindakan serta dalam upaya untuk pelaksanaan pengadaan bahan baku yang efektif pada perusahaan.

Kriteria Efektivitas

Kriteria efektivitas yang digunakan untuk menilai pelaksanaan pengadaan bahan baku di PG Kebon Agung berupa Visi dan Misi perusahaan serta *Standard Operational Procedure* (SOP), Permen Perindustrian No. 11 Tahun 2010, dan Forum Temu Kemitraan (FTK) dengan Hasil wawancara oleh peneliti.

Dalam penelitian ini, lingkup dan kriteria pelaksanaan pengadaan bahan baku (tebu) di PG Kebon Agung digunakan untuk menilai efektifitas. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini guna meningkatkan efektivitas dalam pelaksanaan pengadaan bahan baku (tebu), yaitu:

1. Tebu Rakyat (TR)

Kriteria:

- a. *Standard Operational Procedure* (SOP) bagian Tebu Rakyat (TR).
- b. Regulasi Pemerintah berupa Permen Perindustrian No. 11 Tahun 2010

2. Tebu Sendiri (TS)

Kriteria:

- a. *Standard Operational Procedure* (SOP) bagian Tebu Sendiri.

3. Tebang Angkut (TA)

Kriteria:

Standard Operational Procedure (SOP) bagian Tebang Angkut (TA).

PEMBAHASAN

Pembahasan Hasil Audit

4.4.1 Tebu Rakyat (TR)

Salah satu penyokong bahan baku terbanyak merupakan Tebu Rakyat (TR) yang dimana Pabrik Gula (PG) melakukan pengadaan bekerjasama dengan petani lokal dalam memasok tebu sebagai bahan baku di PG. Persentase tebu yang dipasok oleh TR mencapai 99,5% yaitu hampir seluruh tebu yang dipasok ke PG merupakan hasil dari petani lokal. Dalam pelaksanaannya dilakukan improvisasi oleh karyawan untuk membantu pelaksanaan budidaya atau penanaman tebu yang dimana sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu menjadikan petani menjadi mitra kerja Karena petani merupakan pemasok terbesar bahan baku.

Dari pengembangan kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat yang dilakukan peneliti, pelaksanaan Tebu Rakyat (TR) sesuai dengan ketentuan perusahaan dengan tidak mengabaikan prinsip efisiensi untuk mendapatkan produktivitas tebu dari TR sesuai yang diharapkan. Mulai dari proses pengajuan lahan oleh petani dengan melampirkan sertifikat lahan yang dapat dipertanggung jawabkan lalu pengajuan Kredit Ketahanan Pangan dan Energi (KKP-E) oleh petani dengan pengawasan yang baik mulai dari petugas lapangan pabrik gula sampai pada Kepala Tanaman. Proses pengembalian kredit dari petani ke Bank penyalur melalui PG juga berjalan sesuai dengan ketentuan dari perusahaan. Dengan temuan ini peneliti menyimpulkan bahwa prosedur Tebu Rakyat (TR) pada PG Kebon Agung berjalan dengan efektif.

4.4.2 Pelayanan Petani

Pelayanan petani merupakan bagian dari Tebu Rakyat (TR) yang berfungsi untuk menyediakan kebutuhan bagi petani dalam masa budidaya tebu sehingga dapat menghasilkan tebu sesuai dengan yang diharapkan oleh Pabrik Gula (PG). Pelayanan petani ini berbentuk bantuan penggunaan traktor, pinjaman pembibitan, pelayanan pupuk, dan talangan dana akselerasi (rawat ratoon dan bongkar ratoon).

Dari pengembangan kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat yang dilakukan peneliti, pelaksanaan Pelayanan Petani oleh PG mulai dari pengajuan bantuan pinjaman sampai pada pengembalian pinjaman oleh petani berjalan dengan pengawasan yang baik. Namun dalam pendistribusian perlu ditingkatkan pengawasan dan proses yang cepat agar bantuan dari PG sampai pada petani tepat waktu sehingga kebun petani yang membutuhkan traktor, pembibitan, pupuk atau rawat ratoon dan bongkar ratoon dapat dilaksanakan dengan tepat. Dengan temuan ini peneliti menyimpulkan bahwa prosedur Pelayanan Petani pada PG Kebon Agung berjalan dengan efektif.

4.4.3 Tebu Sendiri (TS)

Tebu Sendiri (TS) merupakan salah satu sumber pemasok tebu oleh Pabrik Gula yang bersifat untuk melengkapi pasokan bahan baku dan target produktivitas tebu pada musim giling. Pengadaan lahan TS dilakukan dengan menyewa lahan dari dan melakukan pengerjaan dengan standar yang ketat dalam menghasilkan tebu berkualitas baik dan rendemen yang tinggi. Kebun TS juga dipakai dalam

pengembangan varietas tebu dan pengembangan budidaya tebu untuk meningkatkan kualitas tebu pada masa mendatang.

Dari pengembangan kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat yang dilakukan peneliti, pelaksanaan Tebu Sendiri (TS) dalam pengajuan lahan tebu kepada pemilik lahan seharusnya dilakukan pemeriksaan lahan terlebih dahulu sebelum melakukan pengajuan. Maka bagian TS perlu menambah petugas lapangan dalam menyurvei lahan yang akan dikelola oleh TS. Kemudian dibuat Imbalan Penggunaan Lahan (IPL) kepada pemilik lahan dalam persetujuan pemakaian lahan oleh PG. Dengan disetujui IPL nya maka pembayaran sewa dengan membayar uang muka atau tunai oleh PG dapat dibayar dengan tepat sesuai IPL. Dengan temuan ini peneliti menyimpulkan bahwa prosedur Tebu Sendiri (TS) pada PG Kebon Agung berjalan dengan efektif.

4.4.4 Taksasi Produksi

Taksasi produksi merupakan pendataan produktivitas tebu pada masing-masing wilayah yang masuk dalam peta kebun tebu Pabrik Gula Kebon Agung. Taksasi dilakukan dengan melakukan pengukuran dan perhitungan terhadap per hektar kebun tebu sebelum musim panen/musim giling datang. Taksasi dilakukan dalam mendapatkan produktivitas tebu, areal tebu, dan analisa kemasakan tebu dimana data ini digunakan untuk menentukan tebu mana yang sudah matang siap tebang atau belum siap tebang.

Dari pengembangan kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat yang dilakukan peneliti, pelaksanaan Taksasi Produksi sudah sesuai dengan ketentuan yang dibuat oleh Pabrik Gula yaitu dengan pembersihan untuk persiapan taksasi mulai dari jalan masuk sampai pada pembersihan kotoran pada batang tebu. Perhitungan dilakukan dengan tepat agar pengambil keputusan dapat menentukan keputusan yang tepat dan tidak terjadi pengulangan proses taksasi yang menimbulkan biaya. Dengan temuan ini peneliti menyimpulkan bahwa prosedur Taksasi Produksi pada PG Kebon Agung berjalan dengan efektif.

4.4.5 Pengamanan Produksi

Pengamanan produksi dilakukan untuk mendapatkan produktivitas yang setinggi-tingginya dalam produksi tebu dengan membuat ketentuan dalam mendukung produktivitas tebu atau rendemen. Pengamanan produksi juga diperlukan untuk menghindari tidak tercapainya realisasi produksi dari Tebu Rakyat (TR) maupun Tebu Sendiri (TS). Penurunan produksi dapat disebabkan banyak hal, diantaranya teknik budidaya tebu yang salah, kekeringan (tebu tidak tahan kering), kebakaran, penjarahan, serangan hama dan penyakit.

Dari pengembangan kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat yang dilakukan peneliti, pelaksanaan Pengamanan Produksi Pabrik Gula Kebon Agung dilaksanakan sesuai dengan ketentuan langkah-langkah yang dibuat PG untuk mendukung produktivitas produksi tebu atau rendemen. Dengan temuan ini peneliti menyimpulkan bahwa prosedur Pengamanan Produksi pada PG Kebon Agung berjalan dengan efektif.

4.4.6 Tebang Angkut oleh Pabrik Gula (PG)

Tebang angkut merupakan bagian dari pengadaan bahan baku yang bertugas dalam tebang tebu dan angkut tebu serta melakukan penerimaan tebu. Tebang Angkut ini dilakukan oleh PG dengan melakukan pengadaan mandor

sendiri dan mengatur tebang angkut di kebun Tebu Rakyat (TR) maupun Tebu Sendiri (TS).

Dari pengembangan kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat yang dilakukan peneliti, pelaksanaan Tebang Angkut oleh PG yang meliputi pengadaan mandor yang dikontrak setiap akan musim giling namun seharusnya dikontrak setiap 2-3 tahun agar tidak menambah biaya dalam perekrutan mandor tebang. Tenaga tebang sering terlambat dan hanya sedikit tenaga yang melakukan tebang pada kebun tertentu, hal ini akan merugikan petani karena tebu yang seharusnya ditebang harus cepat didistribusikan agar tidak terjadi penurunan kualitas dan rendemen tebu.

Pengadaan truk seharusnya dilakukan oleh petugas lapangan pabrik gula dalam mendapatkan truk dengan kondisi yang baik, apabila dilakukan mandor tebang yang dimana buka pegawai PG maka akan didapatkan truk dengan kondisi apa adanya. Dalam proses penebangan yang dikoordinir oleh mandor tebang sudah sesuai dengan ketentuan standar dari perusahaan yaitu Manis Bersih dan Segar (MBS). Namun masih banyak kesalahan dan kelemahan yang perlu diperbaiki sehingga proses tebang dan angkut tebu sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Dengan temuan ini peneliti menyimpulkan bahwa prosedur Tebang Angkut pada PG Kebon Agung berjalan tidak efektif.

4.4.7 Distribusi Surat Perintah Tebang Angkut (SPTA)

Surat Perintah Tebang Angkut (SPTA) merupakan dokumen yang diberikan petani dalam melakukan tebang dan mendistribusikan hasil produksi tebu ke pabrik gula (PG). Dokumen ini wajib dimiliki petani untuk mendistribusikan tebu dan saat penimbangan diketahui jumlah bobot tebu yang dikirim yang kemudian masuk dalam Nota Gula Petani (NGP) terkait bagi hasil yang diterima petani.

Dari pengembangan kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat yang dilakukan peneliti, pelaksanaan Distribusi SPTA pada Pabrik Gula Kebon Agung telah berjalan sesuai ketentuan. Penerbitan SPTA yang dilihat dari hasil taksasi untuk menentukan jadwal tebang dan pendistribusiannya ke PG. Proses persetujuan Permintaan Jatah Truk (PJT) oleh kepala tanaman dalam penerbitan SPTA oleh Kepala Seksi (Kasi) Tebang Angkut sering mendapat hambatan ketika Kepala Tanaman berhalangan ke kantor sebaiknya dilakukan oleh Biro Tanaman dengan bukti telepon atau mengirim pesan. Pengecekan pasokan bahan baku untuk hari esok juga dilakukan agar kepada tanaman dapat dengan cepat mengambil keputusan ketika terjadi masalah. Dengan temuan ini peneliti menyimpulkan bahwa prosedur Distribusi SPTA pada PG Kebon Agung berjalan dengan efektif.

4.4.8 Penerimaan Tebu di Emplasemen (tempat antrian truk pengangkut tebu)

Truk pengangkut tebu yang mendistribusikannya ke Pabrik Gula harus masuk ke penerimaan tebu di emplasemen dalam penyerahan tebu ke bagian giling untuk diproses. Penerimaan tebu di emplasemen bertujuan mengatur truk pengangkut tebu yang masuk ke pabrik gula, proses penerimaan tebu di emplasemen harus berlangsung dengan cepat agar target pemasukan tebu perhari dapat terpenuhi dan mendapat sepertiga dari kapasitas giling pada hari itu untuk persediaan jika pabrik dapat menggiling lebih banyak dari target giling perhari.

Dari pengembangan kriteria penyebab dan akibat yang dilakukan peneliti, didapat beberapa temuan. Seperti diharuskan penataan tebu yang rapi dan benar sehingga tidak berjatuh serta tidak merusak batang tebu. Bagian pemeriksaan untuk memeriksa tebu dengan menggunakan *Hand Brix Refraktometer* tetap dilakukan dengan teliti untuk mendapatkan tebu yang baik ketika akan digiling. Dengan temuan tersebut maka peneliti menyimpulkan bahwa prosedur Penerimaan Tebu di Emplasemen (tempat antrian truk pengangkut tebu) di PG Kebon Agung telah berjalan efektif.

Hambatan Pelaksanaan Pengadaan Bahan Baku Gula (Tebu)

Hambatan yang terjadi pada pelaksanaan pengadaan bahan baku gula (tebu) di Pabrik Gula Kebon Agung Malang yaitu:

1. Fungsi Tebang dan Angkut oleh Pabrik Gula (PG)
 - a. Pengadaan mandor yang dikontrak setiap akan musim giling namun seharusnya dikontrak setiap 2-3 tahun agar tidak menambah biaya dalam perekrutan mandor tebang.
 - b. Tenaga tebang sering terlambat dan hanya sedikit tenaga yang melakukan tebang pada kebun tertentu, hal ini akan merugikan petani karena tebu yang seharusnya ditebang harus cepat didistribusikan agar tidak terjadi penurunan kualitas dan rendemen tebu.
 - c. Pengadaan truk seharusnya dilakukan oleh petugas lapangan pabrik gula dalam mendapatkan truk dengan kondisi yang baik, apabila dilakukan mandor tebang yang dimana buka pegawai PG maka akan didapatkan truk dengan kondisi apa adanya.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dalam bab sebelumnya, peneliti menyimpulkan bahwa pelaksanaan fungsi dalam pengadaan bahan baku gula (tebu) pada Pabrik Gula Kebon Agung diantaranya Tebu Rakyat (TR), Pelayanan Petani, Tebu Sendiri (TS), Taksasi Produksi, Pengamanan Produksi, Tebang Angkut oleh Pabrik Gula (PG), Distribusi Surat Perintah Tebang Angkut (SPTA), Penerimaan Tebu di Emplasemen (tempat antrian truk tebu) secara umum telah berjalan dengan efektif. Namun terdapat beberapa kelemahan yang muncul dalam proses pengadaan bahan baku gula (tebu) dimana perlu evaluasi dan perbaikan guna berjalan dengan efektif dan menunjang tujuan dari perusahaan.

Fungsi pengadaan bahan baku gula (tebu) yang berjalan dengan efektif antara lain: Tebu Rakyat (TR), Pelayanan Petani, Tebu Sendiri (TS), Taksasi Produksi, Pengamanan Produksi, Distribusi Surat Perintah Tebang Angkut (SPTA), dan Penerimaan Tebu di Emplasemen (tempat antrian truk tebu). Sedangkan fungsi yang tidak berjalan efektif adalah Tebang Angkut oleh Pabrik Gula (PG).

Peneliti melakukan penilaian akan efisiensi dari pelaksanaan bahan baku tebu dengan membandingkan kriteria audit yang berasal dari *Standard Operasional Procedure* bagian Tebu Rakyat (TR), Tebu Sendiri (TS), Tebang dan

Angkut (TA) dan peraturan yang berlaku dengan kegiatan atau aktivitas yang berjalan dalam pelaksanaan pengadaan bahan baku tebu dengan akibat yang merupakan hasil perbandingan antara kriteria dan kondisi.

Hambatan dan kelemahan yang ditemukan peneliti terjadi antara lain:

1. Pendistribusian bantuan kredit seperti traktor, bibit, pupuk, dan dana akselerasi sering terjadi keterlambatan karena alat dan barang diserahkan terlebih dahulu ke KUD.
2. Fungsi Tebang dan Angkut oleh Pabrik Gula dimana pabrik gula menambah biaya yang dikeluarkan dalam merekrut mandor tebang yang seharusnya dikontrak 2-3 tahun sekali.
3. pengadaan truk yang dilakukan oleh mandor tebang bukan petugas lapangan pabrik gula, dan melakukan perbaikan jalan tebang yang seharusnya diberikan tanggungjawab pada petani.

Persiapan jalan tebang yang seharusnya diserahkan oleh petani dan kelompok tani pada masing-masing.

Keterbatasan Penelitian

Selama peneliti melakukan penelitian, peneliti mengalami beberapa keterbatasan penelitian terkait pengumpulan data dan bukti penelitian, diantaranya:

1. Waktu berlangsungnya penelitian merupakan musim giling sehingga kegiatan dan aktivitas pekerjaan di Pabrik Gula sangat banyak dan membuat narasumber sibuk dan sulit untuk melakukan proses wawancara.
2. Terdapat unsur subyektifitas pada saat wawancara dengan narasumber, sehingga terdapat beberapa data yang bias dan tidak mencerminkan keadaan yang sebenarnya.
3. Terlalu luasnya ruang lingkup dalam pengadaan bahan baku tebu pada Pabrik Gula sehingga terdapat kemungkinan hal-hal penting tidak dapat diteliti secara detail.
4. Terdapat banyak data-data yang dianggap rahasia oleh Pabrik Gula yang tidak dapat diperoleh peneliti dalam melengkapi bukti-bukti penelitian.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian di Pabrik Gula Kebon Agung peneliti memberikan saran guna memperbaiki hambatan dan kelemahan yang terjadi, antara lain:

1. Agar perusahaan melakukan pengawasan dalam mematuhi ketentuan yang telah dibuat agar tidak terjadi, antara lain:
 - a. Pelayanan petani dalam hal pendistribusian alat traktor, bibit, pupuk, atau dana untuk rawat ratoon dan bongkar ratoon dapat memberikan proses pendistribusian dengan efisien agar bantuan dapat cepat sampai ke petani sehingga tidak terjadi keterlambatan dalam pengerjaan pada kebun.
 - b. Pengawasan dan evaluasi terhadap taksasi produksi agar dalam pendataan dan perhitungan produktivitas tebu dapat dilakukan dengan

tepat agar tidak terjadi pengulangan pendataan yang dapat memakan biaya lebih.

- c. Pengamanan produksi dalam diterapkan oleh semua aspek yang terlibat dalam produksi hasil tebu untuk menjaga keamanan dan produktivitas tebu atau rendemennya.
- d. Tebang dan angkut oleh pabrik gula yang berjalan tidak efisien agar dapat melakukan evaluasi menyeluruh dalam kegiatannya agar proses tebangan yang dilakukan mendatang menjadi lebih efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. 2004. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*. Edisi Ketiga. Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti.
- Agoes, Sukrisno. 2009. *Auditing (pemeriksaan Akuntan)*, Oleh Kantor Akuntan Publik Jilid II. Jakarta: Lembaga Penernit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Ahyari, Agus. 1990. *Manajemen Produksi, "Pengendalian Produksi"* (Edisi A). Yogyakarta: BPFE UGM.
- Arens, Alvin A., Randal J. Elder, dan Mark S. Besley. 2004. *Auditing dan pelayanan Verifikasi*, Edisi 9 jilid 1 dan 2. New jersey: Prentice Hall Inc.
- Arens, and Loebbeck. 1984. *Auditing An Integrated Approach 3rd Edition: Auditing Suatu Pendekatan Terpadu*. Edisi Ketiga, Jilid I. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Arens, and Loebbeck. 1997. *Auditing (Pendekatan Terpadu)* (Buku Pertama). Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Arens, and Loebbeck. 2000. *Auditing An Integrated Approach*, Alih Bahasa Amir Abadi Yusuf, Eighth, Jilid 1, Prentice Hall International, Inc, New York.
- Bhayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*, Penerbit Salemba Empat.
- Cakraningrum, Triwiyanti. 2000. *Skripsi "Optimalisasi Pengadaan Bahan Baku Pabrik Gula"*. Bogor: Institute Pertanian Bogor.
- Chandra, Ika. 1998. *Production Economic, Theory with Applications. Second Edition. United Copyright. Canada*.
- Effendi, Antonius. 2004. *"Peranan Audit operasional dalam menunjang efektivitas penjualan (studi kasus pada PT "x" di Bandung)"*. 2 Oktober 2015.

- Fabiola, Desi. 1997. *Skripsi "Analisis Pengadaan Bahan Baku Pabrik Gula"*. Bogor: Institute Pertanian Bogor.
- Gunawan, Lalu Hanafi. 2011. "Audit manajemen sebagai dasar untuk menilai efektivitas dan efisiensi pada fungsi pemasaran (Studi kasus pada PT Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk)". Malang: Universitas Brawijaya.
- Hakim, Khalishah Putri. 2015. "Audit operasional fungsi produksi untuk menilai efektivitas dan efisiensi PT Wijaya Karya Beton Pasuruan (Studi terhadap PT Wijaya Karya Beton Pasuruan)". Malang: Universitas Brawijaya.
- Harianto, Resa. 2013. "Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Pt Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasuruan)". 14 Januari 2015.
- Hijayati, Roslia Ardiani. 2014. *Skripsi "Analisis Audit Operasional Dalam Upaya Meningkatkan Efisiensi, Efektifitas, Dan Ekonomisasi Bagian Produksi"*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Indriantoro, Nur, Bambang & Supomo. 1999. *Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPPF.
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Kurniawan, Yohanes. 2008. "Audit operasional atas fungsi pembelian dan pengelolaan persediaan suku cadang pada PT KIA Mobil Indonesia cabang Sunter". Jakarta: Universitas Bina Nusantara.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Edisi I). Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- M, Guy, C. Wayne Alderman, Alan J. Winters. 2002. *Auditing* (Edisi Kelima Jilid Kesatu). Erlangga.
- Manullang, M. 1991. *Pengantar Ekonomi Perusahaan* (Edisi Revisi). Jakarta: Liberti.
- Moeleong, J. Lexy. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyadi. 1986. *Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi. 2002. *Auditing* (Buku 2 Edisi 6 Cetakan Kesatu). Jakarta: Salemba Empat.

- Nazir, Muhammad. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pangsuri, Abdul Aziz. 2009. “*Peranan audit operasional atas fungsi produksi untuk mengurangi produk cacat pada Pabrik Genteng Ogan Permata Palembang*”. 2 Oktober 2015.
- Robyanto, Chairul Bahtiar. 2013. *Skripsi “Analisis Persediaan Bahan Baku Tebu Pada Pabrik Gula Pandji PT Perkebunan Nusantara XI (Persero)*. Denpasar: Universitas Udayana
- Siagian, P. Sondang. 2001. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofjan, Assauri. 2011. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyono, R. A. 1990. *Pemeriksaan Manajemen*. Yogyakarta: Proyek Pengembangan Pusat Fasilitas Bersama Antar Universitas (Bank Dunia XVII) PAU Studi Ekonomi Universitas Gadjah Mada.
- Suryani, Irene Puspita. 2015. “*Analisis audit operasional untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi bagian produksi (studi pada PT Sindu Amritha Pasuruan)*”. 2 Oktober 2015.
- Tourisa, T.T, dkk. 2013. *Audit Operasional Atas Manajemen Sumber Daya Manusia Pada CV. Wijaya Kesuma Sarena*. 14 Januari 2015.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2003. *Audit Manajemen Kotemporer* (Edisi Revisi). Jakarta: Harvarindo.
- Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- _____. 2010 Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2010.
- _____. 2013 Direktorat Jenderal Perkebunan Kementrian Pertanian Tentang Pedoman Teknis Pengembangan Tebu Tahun 2014.
- <http://agro.kemenperin.go.id/1721-Peningkatan-Produksi-Gula-di-Malang>, diakses pada tanggal 2 Oktober 2012